

# El Enfoque por Procesos en las Organizaciones es Cuestión de Visión Estratégica y Organización

## Process approach in Organizations is a Matter of Strategic Vision and Organization

Yuly Agudelo Bahoque\*

### RESUMEN

En la actualidad se vive el enfoque por procesos gracias a que la norma ISO 9000 en el año 2004, hizo su mayor aporte reconociendo que como principio del sistema de gestión de la calidad debemos mirar toda la organización por procesos, el cual lo define como entradas que con un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí las transforman en unas salidas, estas salidas a su vez son las entradas a otros procesos, de ahí el enfoque por procesos, de manera que nos ayude a identificar un total de actividades como se relacionan a nivel organizacional. Es por esto que en el presente artículo se detalla por qué es tan importante este enfoque, qué beneficios ofrece al interior de las organizaciones y qué originaba no tener este enfoque.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, Enfoque hacia los procesos, Aseguramiento de la calidad, Control total de la calidad, Evolución de la calidad, Direccionamiento estratégico.

### ABSTRACT

Today we live through the process approach due to ISO 9000 in 2004, whose greatest contribution was making companies to recognize that, as a principle of its quality management system, the whole enterprise have to be watched as managed by processes. A process is defined as a set of interrelated activities that transform inputs into outputs which, in turn, are inputs to other processes. Hence, the process approach helps to identify a total of activities as they relate to the organizational level. Because of this, this article details why this approach is important, what benefits provide with in organizations and what issues are generated for not adopting it.

**Key words:** Process management, Focus on process, Quality assurance, Total quality control, Quality evolution, Strategic management.

\* Ingeniera Industrial Universidad Libre Seccional Barranquilla. Especialista en Gerencia de Proyectos de Ingeniería Universidad del Norte – Barranquilla. Estudios en Gestión de la Calidad y Auditoría Integral de Calidad – Icontec. Consultora y Auditora en Sistemas de Gestión. yagudelo@aaa.com.co

## 1. INTRODUCCIÓN

Es muy interesante compartirles sobre la importancia y el impacto que tiene la gestión por procesos en las organizaciones, el cual es un tema que ha sido acogido por los entes regulatorios de manera que sus exigencias en términos legales se vean reflejados también por procesos, con el fin de hablar en un mismo lenguaje entre empresa y ente externo. De esta metodología “Enfoque por procesos” surgen unos interrogantes los cuales en el desarrollo del presente artículo tocaremos a detalle no sin antes mencionárselos, por ejemplo, ¿Por qué ha tenido tanta importancia el hecho de querer ver a las organizaciones en unos grupos llamados “Procesos” si de igual manera como se viene gestionando ha dado resultados? ¿Acaso lo que se ha realizado durante años en las organizaciones estuvo mal hecho? ¿Ver la organización por áreas y no por estos “Procesos” la perjudicaba? Si es así ¿Cómo la perjudicaba y qué consecuencias generaba no definir unos procesos en la organización? Todos estos interrogantes surgían en la mente de los directivos cuando escuchaban sin cesar que sus empresas debían estar enmarcadas por procesos, convirtiéndose esto en meta para ellos así como comprender los beneficios que esto implicaría aun cuando estos mismos no entendían por qué ahora debían hacerlo para obtener un éxito que ya habían logrado.

## 2. ¿POR QUÉ HA TENIDO TANTA IMPORTANCIA EL HECHO DE QUERER VER A LAS ORGANIZACIONES EN UNOS GRUPOS LLAMADOS “PROCESOS” SI DE IGUAL MANERA COMO SE VIENE GESTIONANDO HA DADO RESULTADOS?

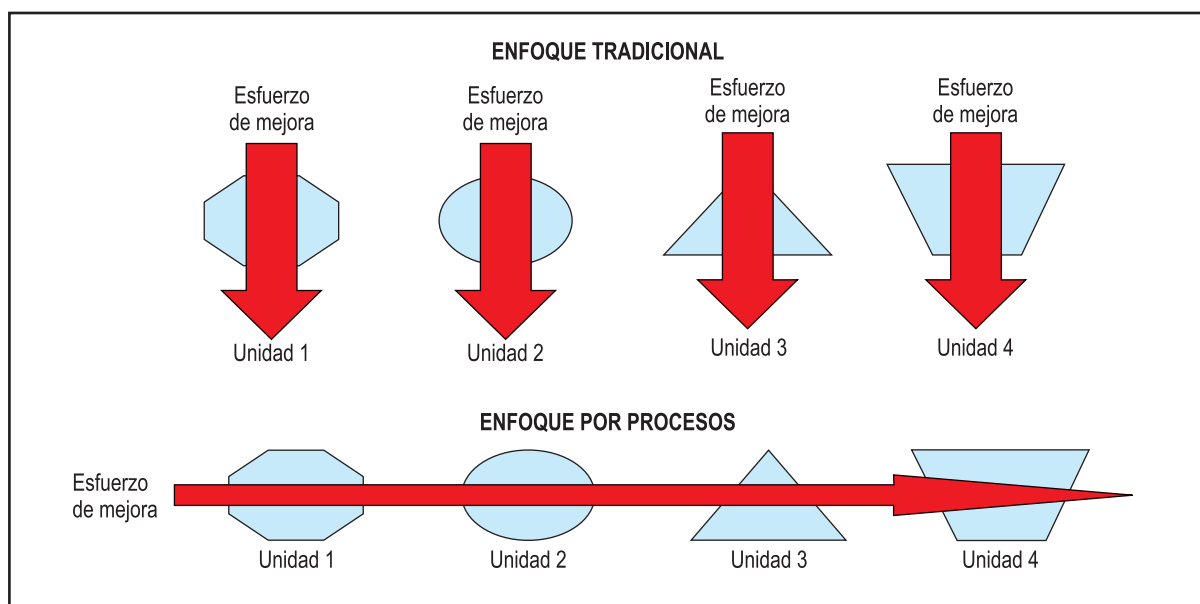
El enfoque por procesos es una práctica que la norma ISO 9001 impuso en el año 2004. Anteriormente las organizaciones se manejaban en “islas” es decir, cada una propendía por mejorar su entorno, su personal, sus costos, gastos, etc., pero ninguna se daba la tarea de analizar qué aspectos debía mejorar para optimizar otros procesos que dependen del área en mención. Por lo cual se dice que se trabajaba en islas porque ningún área se preocupaba para que esta mejora fuese entrada a otras áreas, por el contrario trabajaban solo con la meta de mejorar para sí mismos.

En la gestión de la calidad se da un vuelco significativo en el año 2004 ya que se empieza a pensar la manera en que las organizaciones dejen de trabajar en islas para hacerlo en equipo, buscando siempre el bien colectivo. Si bien es cierto que siempre se implementan mejoras internamente no se debe eximir de buscar mejoras internas que benefician a otros. La gestión de la calidad dice que la manera de dejar de trabajar en islas es hacerlo con un “Enfoque por procesos”, el cual consiste en que todas las áreas de la organización determinen la secuencia e interacción de las actividades y tareas que las conforman, establezcan por grupos las actividades que tienen interacción y le define a cada grupo un nombre y su respectivo responsable. El nombre que se define es lo que se conocería como “Proceso”, sin importar que estos tuvieran como responsables a líderes de áreas diferentes; es decir, varias áreas pueden ser parte de un mismo proceso y por ende sus líderes serían los responsables de la eficaz y eficiente operación del proceso.

De esta manera cada mejora que se requiera realizar en una actividad específica correspondería a mejorar un proceso, el cual a su vez generaría un impacto positivo o negativo sobre otro previamente conocido ya que la interacción entre actividades de todos los procesos se definió anteriormente. Con esto se buscó que los líderes siempre apuntaran a definir mejoras que en lo posible ayudasen a optimizar otros procesos, por lo que se pudo acabar con ese pensamiento egoísta de trabajar sin tener en cuenta a los demás, es decir, como islas.

En este sentido, el enfoque por procesos va más allá de trabajar eficazmente para hacerlo en la eficiencia de estos.

Para ilustrar un poco lo que era trabajar en islas (enfoque tradicional) y lo que es trabajar por procesos traigo a colación la siguiente imagen.



**Figura 1. Enfoque tradicional vs enfoque por procesos**

Fuente: Elaboración del autor

### 3. ¿ACASO LO QUE SE HA REALIZADO DURANTE AÑOS EN LAS ORGANIZACIONES ESTUVO MAL HECHO?

Si bien es cierto que a pesar del trabajo como islas por muchos años en las organizaciones, estas han logrado alcanzar en muchas oportunidades las metas propuestas, pero existen otras formas de trabajar con un grado de eficiencia mayor que hacerlo como islas tal es el enfoque por procesos, esto se debe a que todos aportarían para potenciar una mejora a implementar de manera que sea transversal en lo posible a todos los procesos, logrando así que se reduzca el tiempo de empleo de dicha mejora, ya que no pasará de proceso en proceso hasta madurarla sino que todos participarán una sola vez o un solo

proceso la implementará teniendo en cuenta a los demás siempre y cuando este conozca claramente las necesidades y requisitos del resto de procesos. No obstante podría pasar que todos estén trabajando en la misma mejora independientemente sin conocer que podrían trabajar en equipo bajo el enfoque por procesos donde todos se verían beneficiados.

Por todo lo anterior explico que las metas, las estrategias, los planes de acción, etc. anteriormente gestionados no estaban mal realizados simplemente la perspectiva o enfoque era 100% susceptible de mejora si se hubiese trabajado bajo un enfoque por procesos, como hoy en día se trabaja en las organizaciones de manera que se puedan obtener los resultados esperados pero transversalmente y optimizando tiempo en la definición de planes de acción y en su realización.

#### **4. ¿ACASO VER LA ORGANIZACIÓN POR ÁREAS Y NO POR ESTOS “PROCESOS” LA PERJUDICABA? SI ES ASÍ ¿CÓMO LA PERJUDICABA Y QUÉ CONSECUENCIAS GENERABA NO DEFINIR UNOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN?**

No era que perjudicaba a una organización el no verla bajo un enfoque por procesos, de hecho como se explicó en el punto anterior sin este enfoque también se obtenían resultados pero bajo el enfoque por procesos se va más allá para no quedarnos en la eficacia sino en la eficiencia de los procesos, no habían pérdidas era más bien cuestión de dejar de perder la oportunidad de trabajar eficientemente, de quitarnos el pensamiento egoísta cuando en nuestros propios recursos estaba la posibilidad de mejorar de entrada no solamente nuestra área sino varias que a la final todos sus esfuerzos conducen al desarrollo de un solo proceso, era también concientizarnos de que con nuestras ideas podíamos involucrar varias áreas para un solo bien común. Todo lo anterior conduciría a que las organizaciones obtuviesen como resultado unos indicadores satisfactorios en todos los niveles, en todas las áreas, en todos los procesos ya que todas trabajarían paralelamente a la mejora continua y no ciertas áreas (lo que era trabajar en islas), inclusive sus rendimientos no estarían desfasados unos a otros ya que las mejoras se harían en conjunto y no individualmente, por lo tanto se incluirían todas las variables a mejorar de los procesos teniendo obviamente todo el personal disponible para trabajar en pro de la mejora colectiva, asignando responsabilidades y compromisos para su ejecución.

El no definir la organización por procesos traía como consecuencia no lograr el equilibrio entre las áreas en razón de resultados obtenidos, eficiencia laboral, mejoras sustanciales en todas las áreas, aprender realmente a trabajar en equipo, todo esto se condensaba en dejar de ganar mayor eficiencia en el logro de las metas propuestas, que a la final no permitía incursionar en nuevos negocios y ser más fuertes y maduros como empresa para poder ganar mercado.

Como podrán darse cuenta todo lo que les expongo no pareciera que se originara de un simple hecho de no ver a la empresa bajo un enfoque por procesos, cuando escuchamos este lema, el cual realmente

es el cuarto principio de la norma ISO 9000, no imaginamos que pudiese no perjudicar pero sí dejar de potencializar nuestra organización, por ende siempre recordemos que de lo más simple se extraen mejores y podrían ser hasta las más cruciales para una organización, el enfoque por procesos no es más que una visión estratégica, ya que como se mencionó potencializa una organización y es cuestión de organización porque permite vernos por grupos cuyas actividades tienen interrelación debido a que la salida de un proceso es la entrada de otro.

## 5. CONCLUSIONES

El enfoque por procesos no debe ser subestimado, debe tener igual importancia que los mismos ingresos generados en una organización ya que estos dependen de cómo están definidas las tareas y sus controles en cada actividad de un respectivo proceso.

Debemos siempre direccionar nuestros objetivos estratégicos a los procesos de manera que este enfoque tenga sentido, al ver que no solo se queda en una división por grupos de mayor secuencia e interacción sino que propenden por el bien colectivo de la organización de forma transversal a todos los procesos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

K. Ishikawa, *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Japón: Traducción Editorial Norma, 1987.